أنماط القيادة و فعالية صنع القرار بالمؤسسة

دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة -

الأستاذة/ واعـــر وسيلـــة
w.ouaar@yahoo.fr

الدكتور/ موسي عبد الناصر
mouci_nacer@yahoo.fr

مقدمـــــــة:

نتيجة للتطورات المتسارعة و التغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية، فإن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها و استمرارية نشاطاتها، و مع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الآخر يتعرض للإفلاس و الزوال عند أدنى خطر يواجهها، و بالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة و الفعالية حتى يكتب لها البقاء و الاستمرار بنجاح. و هو ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل أفضل، حيث يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة و كفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة و اختيار أنسب الوسائل لتحقيقها.

و بما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلا، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها و الأساليب التي ينتهجها كل قائد في صنع القرار بالمؤسسة، لذا جاءت دراستنا هذه لتبرز دور كل نمط قيادي في صنع القرار بالمؤسسة و التعرف على النمط الأكثر فعالية في صنع القرار الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، حيث أن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة و فعالية القرار بالمؤسسة و على تقبل و التزام العاملين بتنفيذه، و عليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها.

و لا شك أن فعالية أنماط القيادة في صنع القرار تتحكم فيها عوامل متعددة و متداخلة، إلا أننا سنسلط الضوء في هذه الدراسة على إحدى العوامل التي نعتقد أن لها أهميتها الخاصة ألا و هي مقاومة القرار، التي لها انعكاساتها على تحقيق هدف القرار. و باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة قد انتهجت نهج التغيير كأحد أهم القرارات الإستراتيجية التي عرفتها خلال مسيرتها، فمن الأهمية بمكان التعرف على مدى مقاومة العاملين لتنفيذ هذا القرار كمؤشر يمكن أن نستعين به للحكم على مدى فعالية أنماط القيادة في صنع القرار باعتبار أن مقاومة القرار ترتبط بأهم مرحلة من مراحل عملية صنع القرار و هي مرحلة التنفيذ.

و لدراسة هذا الموضوع، ارتأينا أن نتناول الإشكالية التالية: **ما هي أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار بالمؤسسة؟**

فرضيات البحث: للإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة.
- يقاوم العاملين بوحدة البريد الولائية قرار التغيير
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الديمقراطي، المتساهل، الأوتوقراطي) في صنع القرار و بين مقاومة العاملين لهذا القرار.

و بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين، الأول تطرقنا من خلاله إلى أنماط القيادة الإدارية و صنع القرار بالمؤسسة، أما الثاني فقد خصصناه للدراسة التطبيقية التي أجريناها بإحدى المؤسسات التي كانت رائدة في مجال التغيير في الجزائر.

الجانــب النظــري

أولا: القيــادة الإداريــة و صنع القرار بالمؤسسة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين و الباحثين و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، و الذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية لتحقيق الفعالية و الوصول إلى الأهداف، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها، و المقصود بفعالية القيادة "الدرجة التي ينجز بها القائد مهمة و أهداف العمل من خلال الجماعة التي يقودها، بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في انجازها"(1).

I- مفهــوم القيــادة:

1- تعريف القيادة:

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب و الباحثين بدراسة موضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، و ذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة و الظروف التي عاشوها. و على هذا الأساس سوف نقوم في هذا المجال بتعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص، و من ثم استخلاص تعريف لها.

- تعرف القيادة على أنها " فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس و ثقة"(2)

- و يعرفها آخرون بأنها "عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف"(3).

- عرف ريتشارد ايتال القيادة على أنها " تفاعل خصائص القائد الشخصية و خصائص التابعين و كذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"(4).

و بناء على ما تم ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة و عناصر مختلفة، و استنادا على مختلف هذه العناصر يمكننا استخلاص أن القيادة بمفهومها العام هي: " قدرة الفرد على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما ".

2- تعريف القيادة الإدارية:

أثار تعريف القيادة الإدارية خلافا واسعا في الفكر الإداري، إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربع اتجاهات نرى أنه من الضروري عرضها قبل إبراز التفرقة بين القائد و المدير(5):

أ- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

ب- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة: المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، و هذا صحيح إلا أن الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

ج- تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي: تُعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية، و على الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يهمل تماما وسيلة القيادة.

د- تعريف القيادة الإدارية على أساس مختلط: من خلال الجمع بين المعايير السابقة فالقيادة الإدارية تبتغي تحقيق أهداف إدارية معينة و وسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة. و لا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير على أن تبدأ أولا بالاستمالة، فإن لم تَجد نفع فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية.

و رغم ما تقدمنا به فإن تعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا التطرق لكل من المفاهيم التالية:

- **القائـــد:** هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه(6).
- **المديـــر:** هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (7).
- **القائد الإداري:** هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين و يملك سلطة إدارية(8).

مما سبق يمكن القول:

أن القائد هو الذي يمارس عملية القيادة و هو يعتمد بالأساس على الاستمالة و الإقناع في تأثيره على الآخرين، أما المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي في التأثير على الآخرين.

و بناء على العرض السابق يمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية كالتالي:

" هي قدرة الفرد (المسؤول) على التأثير في الأفراد و الجماعات بالمؤسسة، و توجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة ".

II- عناصـــر القيــــادة:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وُجد من "يقود" و "من يقادون" و "هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظروف موقف معين" يمارس القائد فيه " تأثيره" على الجماعة.

و عليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر مضللا قد يكتنفه اللبس و الغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة. و لإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة و القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس(9)، و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها و تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

2- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، و بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

3- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

4- ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما(10).

5- التأثيـــر: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه(11).

III- أنمــاط القيــادة و صنــع القــرار بالمؤسســـة:

تعد عملية صناعة القرار من المراحل الهامة و الضرورية لنجاح العمل الإداري لأي مؤسسة و مدى تحقيقها لأهدافها، و يختلف أسلوب صناعة القرار من نمط قيادي لأخر، و يقصد بالنمط القيادي " السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف و الذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة"[12]، و لقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها و لأسلوب كل منها في صناعة القرار:

1- القيــادة الأوتوقراطيـــــة:

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، و سنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية و الخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا و صارما معهم. يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل و يصر على إطاعة مرؤوسيه لها [13].

كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا و افتقاد بعد النظر و هذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية[14].

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

تظهر المهارت الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، و هو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع و إن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات و وسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين و قبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدما أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سيترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم و الضغط عليهم لتنفيذها[15].

و الواضح أن القائد في هذه الحالة- مثل الحالة الأولى- له ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر و إلا فرضها عليهم بالقهر و الإجبار كما يفعل القائد المتسلط.

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا و أقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده. و يعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية: و هي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره و الحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار و الحصول على طاعة و تأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، و هو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار و لا يأخذ أرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، و ضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار[16].

2- القيـــادة الديمقراطيـــــــة:

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته و هذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم و التزامهم [17].

و بشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه و كذا المشاركة في صنع القرار، فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم و خبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على[18]:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.
- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.
- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين و معالجتها.
- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

ب- المشاركة في صنع القرار: يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد و يخلق الثقة لديهم و يساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار و وقفوا على ظروف و أسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي و تقبله، و تساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يُسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه [19].

ج- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري و قد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءا من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على انجازها [20]

3- القيادة المتساهلة:

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة و التي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية[21]:

1- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.

2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق و ميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة و غير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، و فرصة الاعتماد على نفسه و تقييم نتائج عمله.

3- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

ثانيا: صنـــع القـــرار بالمؤسســـة

تعد عملية صنع القرار من السلوكيات الإنسانية المهمة، و ذلك أن الفرد يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته، و في المقابل فإن عملية صنع القرار تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة. و من هنا وصفت عملية صنع القرار بأنها جوهر العملية الإدارية و القلب النابض للمؤسسة، إذ يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة و كفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.

I- مفهـــوم صنـــع القـــرار:

1- تعريف القرار:

- القرار "هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينها"[(22)].
- و يعرف القرار على أنه "أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل"[(23)].

2- تعريف اتخاذ القرار:

- هو" اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة"[(24)].
- و هو "أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل و اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، و أهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار و هو اختيار البديل المناسب"[(25)].

من خلال هذين التعريفين يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اتخاذ بديل بين عدة بدائل، و أن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، و عليه يجب أن يكون عددا من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة، و إن لم يكن هناك بديل لما كانت مشكلة لعدم وجود مجال للاختيار و بالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار. و عليه فمن المهم التمييز بين اتخاذ القرار في حد ذاته و عملية صنع القرار.

3- تعريف صنع القرار:

- هو "عبارة عن تحليل و تقييم لكافة المتغيرات و التي تخضع بمجملها للتدقيق و التمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة و وضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي و حيز التنفيذ"[(26)].
- "يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة و البدائل و التقييم و اختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار"[(27)].

و تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين مفهومي صنع القرار و اتخاذ القرار فالأول يركز على جمع البدائل و تحليلها للتعرف على الحلول المتوقعة منها لحل المشكلة، أما اتخاذ القرار فهو بمثابة إحدى خطوات عملية صنع القرار، بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي اتخاذ القرار كجزء من مراحلها و هي المرحلة الحاسمة في إطار عملية صنع القرار.

II- المراحـــل المنهجيـــة لصنـــع القـــرار بالمؤسســـة:

تمر عملية صنع القرار بالعديد من المراحل، و تجدر الإشارة هنا أن مراحل صنع القرار غير متفق عليها بين الكتاب، و يمكن تلخيص مراحل هذه العملية فيما يلي[(28)]:

1- تعريف و تحديد المشكلة: و التي تعتبر الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حل لها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سوف يتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بشأنها.

2- **تحديد الأهداف:** يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بتعريف المشكلة و الحلول المقترحة للقضاء عليها، فالهدف هو النتيجة التي نخطط للوصول إليها.

3- **جمع البيانات:** يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، و يتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على التوفيق في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.

4- **تسجيل الحقائق و تصنيفها:** لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل و تصنيف، أي أنه يجب في هذه المرحلة تحضير البيانات و تصنيفها بالطرق التي تيسر معالجتها و الاستفادة منها.

5- **تحديد البدائل الممكنة:** يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات و المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة و استبعاد البدائل غير المناسبة حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة.

6- **تقييم البدائل و اختيار البديل الأفضل:** أين يتم المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا و ما يتصف به من عيوب، و مدى إمكانيته في حل المشكلة موضع البحث، تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل و أكثرها تعقيدا.

7- **تنفيذ و متابعة تنفيذ القرارات:** لا تنتهي عملية صنع القرار باختيار البديل الأفضل، بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه و اختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ، كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين ما هو مستهدف و بين الأداء الفعلي.

و من الأهمية بمكان أن نوضح و نحن بصدد مرحلة تنفيذ القرارات أن نأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة على تنفيذ هذا القرار و بخاصة مدى قبول أفراد المؤسسة للقرار و استعدادهم لتنفيذه، فالتنفيذ الفعلي للقرار و قابليته للتنفيذ هي الاختبار الفعلي لجودة القرار، فعملية التنفيذ مرحلة مهمة من مراحل صنع القرار، و عليه فإن أي مقاومة من طرف العاملين سوف تعيق كل مجهودات صنع القرار و تحول دون فعاليته.

III- مقومـــات القـــرار الفعـــال:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري، و عليه فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قياداتها على صنع قرارات ذات فعالية، و المقصود بفعالية صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار و نجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها. و يمكن إدراج مقومات القرار الفعال فيما يلي(29):

- قدرة القائد على تحديد المشكلة.
- قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار.
- أن يوازن القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار و المزايا التي قد يجلبها.
- مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة و السماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة، مما يساعد على التوصل إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب، و من جهة أخرى التزام المرؤوسين بتنفيذ هذا القرار باعتبار أن العاملين الذي يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه و يكونون أقل عرضة لرفضه.

فالمرؤوسون كما يقول سايمون " لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات و دوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة و قدرة على حل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم و وجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل.

الجانـــب التطبيقـــي

أنماط القيادة و فعالية صنع القرار بوحدة البريد الولائية بسكرة

سنحاول في هذا الإطار الإجابة على إشكالية الدراسة و التعرف على أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار بالمؤسسة و لقد وقع اختيارنا على وحدة البريد الولائية بسكرة التابعة لمؤسسة بريد الجزائر كحالة للدراسة، و التي تعد كأحد أهم المؤسسات الوطنية التي اتخذت العديد من القرارات خلال مسيرة الإصلاحات التي عرفتها منذ سنة 2003، و التي كانت تهدف من ورائها إلى مسايرة التطور الجاري و اللحاق بركب المؤسسات البريدية في العالم في ظل الواقع العالمي الجديد.

I- الإطـــار المنهجـــي للدراســـة التطبيقيـــة:

1- منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع، إضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وحدة البريد الولائية بسكرة التابعة لمؤسسة بريد الجزائر، الموزعين على مقر وحدة البريـــد الولائية و مكاتب البريد عبر الولاية، و الذين يتوفر فيهم شرط البحث و هو الأقدمية، بمعنى أن يكون كل عامل قد أمضى على الأقل خمس سنوات أقدمية بالمؤسسة، أي أنه شهد فترة اتخاذ قرار التغيير الذي انتهجته المؤسسة سنة 2003، و ذلك قصد ضبط موقفه اتجاه هذا القرار و معرفة مدى مقاومته له. و بناء عليه يصبح عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين يتوفر فيهم شـــرط البحـــث المذكور أعلاه 410 عاملا من أصل 429 عاملا(30).

و لقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية و التي بلغ حجمها 69 فردا أي بنسبة 20% و الذين استجاب منهم 65 فردا.

3- أداة الدراســـة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا و بشكل أساسي على استبيان تم إعداده كأداة لقياس متغيرات الدراسة، يقيس أنماط القيادة من وجهة نظر المرؤوسين إضافة إلى قياس مستوى مقاومة العاملين للقرار (أنظر الملحق).

يحتوي هذا الاستبيان على 16 عبارة موزعة عبر محورين:

المحور الأول: لقياس أنماط القيادة بالمؤسسة و يضم 12 عبارة موزعة على ثلاث 03 أبعاد يشكل كل بعد فيها نمطا من أنماط القيادة الثلاث:

1- بعد النمط الديمقراطي، تمثله العبارات (10،07،04،01)

2- بعد النمط المتساهل، تمثله العبارات (11،08،05،02)

3- بعد النمط الأوتوقراطي، تمثله العبارات (12،09،06،03)

المحور الثاني: لقياس مستوى مقاومة العاملين للقرار بالمؤسسة، تمثله العبارات (16،15،14،13)

و لقد اعتمدنا على مقياس سلم ليكرت Likert ذو البدائل الخمسة وفق الأوزان التالية: موافق تماما (05 درجات)، موافـــق (04 درجات)، غير متأكد (03 درجات)، معارض (02 درجتان)، معارض تماما (01 درجة).

و تُعكس هذه الأوزان على العبارات السلبية ذات الأرقام (16،15،14،13) بالمحور الثاني من الاستبيان كالتالي: موافق تمامـــا (01 درجة)، موافق (02 درجتان)، غير متأكد (03 درجات)، معارض (04 درجات)، معارض تماما (05 درجات).

و للإشارة فقد وزعت عبارات المحور الثاني من الاستبيان بطريقة مشتتة لتجنب تأثير الإيحاء أو التحيز.

و قصد اختبار صدق عبارات الاستبيان تم إجراء دراسة اختبارية عرض من خلالها الاستبيان على 15 فردا من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح عبارات الاستبيان و الاستيعاب لمضامينه، حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات و حذف بعضها الآخر ليتخذ الاستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملحق.

و لحساب ثبات الاستبيان استخدمنا طريقة الاختبار و إعادة الاختبار Test Re-Test بتطبيق الاستبيان على عينة تجريبية عشوائية بلغت 20 فردا من أفراد مجتمع الدراسة، و بعد أسبوعين من الاختبار الأول أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجموعة على ذلك الاختبار في الفترتين 0.80.

و بما أن هذه القيمة مرتفعة فإن هذا مؤشرا جيدا على ثبات أداة الدراسة و ملائمتها لأغراض الدراسة.

و وفق معامل ثبات الاتساق الداخلي الذي يعكس مدى تجانس عبارات الاختبار، استخدمنا معامل ألفا كرونباخ (Crronbach's alpha coefficient) حيث بلغت قيمة الثبات: 0.84 و هي قيمة ثبات كافية لأغراض الدراسة.

4- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) في معالجة البيانات إحصائيا، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المـــدى، معامل الإرتباط بيرسون، معامل الثبات: Test Re-Test، ألفا كرونباخ (Crronbach's alpha coefficient).

II- تحليـــل و تفسيـــر نتائـــج الدراســـة التطبيقيـــة:

1- تحليل و تفسير نتائج قياس أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة:

بعد رصد درجات كل مرؤوس لكل نمط من أنماط القيادة تم حساب المتوسطات الحسابية لأنماط القيادية، و لقد اعتبرنا النمط الذي حصل على أعلى المتوسطات هو نمط القيادة السائد بالمؤسسة حسب وجهة نظر المرؤوسين.

و توضح الجداول الموالية عرضا للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول المتعلق بأنماط القيادة:

الجدول رقم (01): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات النمط الديمقراطي

الرقم	تسلسل العبارة في الاستبيان	العـــــــــبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
01	**01**	يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طرح الأفكار الجديدة	3.26	1.29	**2**
02	**04**	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار و يهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	3.22	1.27	**4**
03	**07**	يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات و مشاكل حقيقية	3.30	1.27	**1**
04	**10**	يعمل رئيسي على تشجيع و مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها	3.23	1.22	**3**
		بعد النمـــط الديمقراطي	**3.25**	**0.97**	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

- **تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط الديمقراطي تراوحت مـــا بيـــن 3.30 و 3.22**

و بما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات.

و عليه يمكن القول أن المسؤولين الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة، يعتنون بتفهم مشـــاكل المرؤوســـين و معالجة أخطائهم في العمل، لاسيما و أن المؤسسة قد عرفت تطورا تكنولوجيا ملموسا، و هو مـــا يشـــير إلى العلاقـــات الإنسانية الطيبة بين الطرفين، فضلا عن الانسجام و التعاون بين القائد و المرؤوسين من خلال إيصال الأفكـــار، التشـــجيع و المشاركة في صنع القرار، الشيء الذي يعزز الثقة بينهما و يساعد على القضاء على الخلافات بين الطرفين و العمل بـــروح الفريق، أما تفويض السلطة فكان بشكل محدود و ذلك قد يعود إلى أن مجال تفويض السلطة بالمؤسسة ضيقا، و هو ما يعني أن هذه العبارة لم تحض بقبول جميع المرؤوسين و التي تحتاج إلى مزيد من التفعيل.

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات النمط المتساهل

الرقم	تسلسل العبارة في الاستبيان	العـــــــــبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
05	**02**	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارســة نشــاطهم و إصــدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل	2.56	1.26	**3**
06	**05**	يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار، و يقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	2.66	1.29	**2**
07	**08**	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	2.34	1.27	**4**
08	**11**	يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات و لا يتــدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة	3.06	1.36	**1**
		بعد النمـــط المتساهل	**2.65**	**0.94**	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

- **تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط المتساهل تراوحت ما بين 3.06 و 2.34**

و بما أن المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين لمعارضة عبارات هذا البعد.

و إجمالا يمكن القول أن المسؤولين الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة، يمنحون لمرؤوسيهم سبل الاتصال لتقديم التعليمات العامة بشأن المشاكل التي تعترضهم دون إشراكهم في اتخاذ القرار، تاركين لهم حرية التصرف بناء على تجربتهم في العمل و هو ما يسمح لهم بمطلق الحرية لإنجاز العمل، و هو ما يشير إلى الثقة التي يوليها هؤلاء القادة في مرؤوسيهم، كما أن تفويض السلطة جاء محدودا.

و من الملاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت منخفضة مما يشير إلى أن القيادة المتساهلة بالمؤسسة لا تتبن هذا النمط من القيادة بخصائصه المطلقة، فهي تأخذ الجانب الإنساني فقط من هذا النمط و هو ما ينسجم مع واقع البريد الحالي الذي يشهد منافسة حادة تفرض عليه الاهتمام أكثر بالعمل لمواكبة التطور و تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات النمط الأوتوقراطي

الرقم	تسلسل العبارة في الاستبيان	العبـــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
09	**03**	يركز رئيسي على اللوم و العتاب و تصيد الأخطاء، فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم و حاجاتهم الشخصية	2.86	1.20	**3**
10	**06**	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هـــو باتخـــاذ القرار	2.72	1.20	**4**
11	**09**	يصدر رئيسي الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصـــيل و يصـــر علـــى تنفيذها	2.96	1.19	**2**
12	**12**	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه.	2.98	1.08	**1**
		بعد النمـــط الأوتوقراطي	**2.88**	**0.88**	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

- تفيد بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط الأوتوقراطي تراوحت ما بين 2.98 و 2.72.

و بما أن المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين لمعارضة عبارات هذا البعد.

و كاستخلاص عام يمكن القول بأن المسؤولين الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة، يؤكدون على الالتزام و يمتازون بالصرامة في التعامل مع مرؤوسيهم، و بإصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل، و هو ما ينسجم مع طبيعة النمط الأوتوقراطي على نحو ما بينا في الجانب النظري. و الواضح أن القائد في هذه الحالة رغم أنه يركز على ما يجب أن يؤديه العاملين و لا يعير للعلاقات الإنسانية اهتمام كبير، إلا أنه يحاول الحصول على قبول العاملين لقراراته قبل اتخاذها، و هو ما يشير إلى أن النمط الأوتوقراطي بالمؤسسة يميل إلى النمط الأوتوقراطي الخير.

و يمكن القول أن الوضع الحالي بالمؤسسة يجعل القائد يمارس هذا النوع من القيادة بسبب نقص المهارات و المعارف لدى العاملين، خاصة و أن الأنشطة الحديثة للمؤسسة تحتاج لأدائها إلى بعض التوجيهات و التعليمات، و القيادات الإدارية تملك القدر الكافي من الخبرة التي تجعلها أقدر على اتخاذ القرار لاسيما و أنها تلقت دورات تكوينية مكثفة في هذا المجال، و بما أن المؤسسة تسعى إلى تنفيذ التغيير بنجاح فهذا يتطلب من القائد أن يكون صارما و حازما خاصة مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين لا يجدي معهم أسلوب الإقناع أو الذين لهم ميول عدوانية اتجاه قرار التغيير.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة

2- تحليل و تفسير نتائج قياس مقاومة العاملين للقرار بالمؤسسة:

يتم التعرف على مدى مقاومة العاملين بالمؤسسة للقرار، من خلال المحور الثاني من الاستبيان، فبعد رصد درجات كل مرؤوس على المقياس ككل و حساب المتوسطات الحسابية لدرجات المرؤوسين نتحصل على مستوى مقاومة العاملين للقرار.

و لقد اعتمدنا التصنيف التالي لتحديد مستويات المقاومة:

- **المستوى المنخفض:** يقع في المجال [1- 2.33 [و يشير إلى مستوى مقاومة **منخفض**
- **المستوى المتوسط:** يقع في المجال [2.33– 3.66[و يشير إلى مستوى مقاومة **متوسط**
- **المستوى المرتفع:** يقع في المجال [3.66 – 5 [و يشير إلى مستوى مقاومة **مرتفـــع**

و لقد تم اعتماد هذه الطريقة بناء على حساب المدى في تحديد طول كل فئة كما يلي(31):

- لدينا أعلى درجة يمكن أن يتحصل عليها المبحوث هي 20 درجة أي:

عدد عبارات المقياس 4 X أقصى درجة في المقياس 5

- لدينا أقل درجة يمكن أن يتحصل عليها المبحوث هي 4 درجة أي:

عدد عبارات المقياس 4 X أقل درجة في المقياس 1

و عليه فإن: **المدى العام = 20-4 = 16**

و بما أن عدد الفئات المطلوبة هو 3 فئات (عدد مستويات المقاومة) فإن:

طول الفئة = $\frac{16}{3}$ = 5.33

و بناء على ذلك يصبح طول كل فئة من الفئات الثلاث 5.33، و بقسمة حدود كل فئة على 4 نتحصل على المتوسطات الحسابية لكل فئة، و التي تمثل المجالات التي اعتمدناها كمؤشر لقياس مستوى مقاومة العاملين للقرار، موضحة كما يلي:

الفئة الأولى 4- 9.33 تنتمي إلى المجال[1- 2.33 [.

الفئة الثانية 9.33 -14.66 تنتمي إلى المجال [2.33 – 3.66 [.

الفئة الثالثة 14.66-19.99 تنتمي إلى المجال [3.66 – 5 [.

و الجدول الموالي يوضح بالتفصيل نتائج قياس مقاومة العاملين القرار بالمؤسسة:

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات مقياس مقاومة العاملين للقرار

الرقم	تسلسل العبارة في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
01	**13**	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير	3.06	1.43	**2**
02	**14**	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة، و أنفذ التعليمات و القرارات الجديدة التي تدعمه.	3.02	1.46	**4**
03	**15**	يوجد اتصال دائم و جيد بين المسؤولين و العاملين لشرح و توضيح ما يستجد من تعليمات و معلومات حول التغيير بالمؤسسة	3.08	1.40	**1**
04	**16**	أرى بأن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة و أن أهدافه واضحة و معلنة للعاملين	3.04	1.41	**3**
		مستوى مقاومة العاملين للقرار	**3.05**	**1.42**	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

أفادت بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات مقياس مقاومة العاملين للقرار تراوحت ما بين 3.02 و 3.08 .

كما بينت نتائج البحث أن مستوى مقاومة العاملين للقرار جاء **متوسط**، إذ بلغ متوسط استجابات العاملين على محور مقياس مقاومة العاملين للقرار (3.05) و هو المتوسط الذي يقع في المجال [2.33 – 3.66[الذي اعتمدناه كمؤشر على المستوى المتوسط للمقاومة.

و بما أن عبارات هذا المحور من العبارات السلبية و أن متوسطاتها الحسابية أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين إلى معارضتها.

و يمكن القول بأن أسباب هذه المقاومة ترجع إلى عدم وجود اتصال دائم و جيد بين المسؤولين و العاملين لشرح و توضيح ما يستجد حول التغيير بالمؤسسة، كما أن الإدارة لا تشجعهم على تقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير فضلا عن عدم وضوح الهدف من عملية التغيير، فالعامل لا يرى بأن هناك مبررات مقنعة لاتخاذ قرار التغيير، لذلك فهو لا يشعر بالرضا عن الوضع الحالي بالمؤسسة، و عليه فهو لا يتقيد بالتعليمات و القرارات الجديدة في هذا المجال.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة يقاوم العاملين بوحدة البريد الولائية بسكرة قرار التغيير

2- تحليل و تقييم أنماط القيادة و فعالية صنع القرار بالمؤسسة:

لاختبار هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الديمقراطي، المتساهل، الأوتوقراطي) في صنع القرار و بين مقاومة العاملين لهذا القرار، قمنا بفرز و تحليل إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمحور الأول من الاستبيان الذي يقيس أنماط القيادة، حيث مكنتنا هذه العملية من تصنيف المبحوثين إلى 03 فئات حسب الأنماط التي ينتمون إليها على النحو التالي:

الفئـــة الأولى: تضم المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يمارسون نمطا قياديا ديمقراطيا حيث كان عددهم 43 فردا.

الفئـــة الثانية: تضم المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يمارسون نمطا قياديا متساهلا حيث كان عددهم 07 أفراد.

الفئـــة الثالثة: تضم المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يمارسون نمطا قياديا أوتوقراطيا حيث كان عددهم 15 فردا.

و في خطوة موالية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لمقاومة القرار في كل فئة من الفئات الثلاث على حدى، للتمكن من معرفة مستوى مقاومة كل منهم للقرار، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): مدى اختلاف مستويات مقاومة القرار باختلاف أنماط القيادة

	القيـــادة الإداريـــــة		مقاومـــة العاملين للقرار		معامل الارتباط بيرسون r
	أنماط القيادة	النسبة	المتوسط الحسابي	مستوى مقاومة القرار حسب كل فئة	
الفئة الأولى (43 فردا)	النمط الديمقراطي	66 %	1.51	منخفض	-0.54
الفئة الثانية (07 أفراد)	النمط المتساهل	11 %	4.60	مرتفع	0.38
الفئة الثالثة (15 فردا)	النمط الأوتوقراطي	23 %	4.81	مرتفع	0.40

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول وجود مستويات مختلفة لمقاومة القرار تختلف باختلاف النمط القيادي:

أ-الفئة الأولى: تمثل 66 % من مجموع المبحوثين، والتي ترى أن نمط قيادة مسؤوليها هو نمط ديمقراطي، و في المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لمقاومة القرار لنفس هذه الفئة قد بلغ القيمة 1.51 و هي قيمة تدل على مقاومة منخفضة لأنها تقع في المجال [1- 2.33[الذي اعتمدناه كمؤشر على المستوى المنخفض للمقاومة.

و بما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون r = -0.54 فهذا يدل على أن هناك ارتباط سلبي متوسط بين المتغيرين بحيث أنه كلما كان القائد ديمقراطيا كلما أثر ذلك على انخفاض مستوى المقاومة.

ب-الفئة الثانية: تمثل 11 % من مجموع المبحوثين، و التي ترى أن نمط قيادة مسؤوليها هو النمط المتساهل، و في المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لمقاومة القرار لنفس هذه الفئة قد بلغ القيمة 4.60 و هي قيمة تدل على مقاومة مرتفعة لأنها تقع في المجال [3.66 - 5[الذي اعتمدناه كمؤشر على المستوى المرتفع للمقاومة.

و بما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون r = 0.38 فهذا يدل على أن هناك ارتباط ايجابي ضعيف بين المتغيرين بحيث أنه كلما كان القائد متساهلا كلما أثر ذلك على ارتفاع مستوى المقاومة.

ج-الفئة الثالثة: تمثل 23 % من مجموع المبحوثين، و التي ترى أن نمط قيادة مسؤوليها هو النمط الأوتوقراطي، و في المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لمقاومة القرار لنفس هذه الفئة قد بلغ القيمة 4.81 و هي قيمة تدل على مقاومة مرتفعة لأنها تقع في المجال [3.66 - 5[الذي اعتمدناه كمؤشر على المستوى المرتفع للمقاومة.

و بما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون r = 0.40 فهذا يدل على أن هناك ارتباط ايجابي ضعيف بين المتغيرين بحيث أنه كلما كان القائد أوتوقراطيا كلما أثر ذلك على ارتفاع مستوى المقاومة.

تأسيسا على ما سبق يمكننا إجراء المقارنة التالية:

- أنه كلما كان النمط القيادي ديمقراطيا كلما كان لذلك تأثير إيجابي على مستوى مقاومة القرار بالمؤسسة، بمعنى أنه كلما كان القائد ديمقراطيا انخفض مستوى المقاومة مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية بين الطرفين و كذا المشاركة في صنع القرار و التفويض و الاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار.
- أما بالنسبة للنمط المتساهل و الأوتوقراطي فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثير سلبي على مستوى مقاومة القرار، أي أنه كلما كان القائد متساهلا أو أوتوقراطيا ارتفع مستوى مقاومة القرار بسبب عدم إشراكهم في صنع القرار و قلة الاتصال بين المسؤولين و المرؤوسين ناهيك عن عدم إدراكهم بأهمية هذا القرار.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): علاقة أنماط القيادة بمستوى مقاومة العاملين للقرار بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

و عليه يمكن القول بأن مقاومة العاملين للقرار تتجه نحو الارتفاع كلما كان النمط القيادي متساهلا أو أوتوقراطيا ، بينما تتجه نحو الانخفاض كلما كان النمط القيادي ديمقراطيا، لتكون التأثيرات للنمط الأوتوقراطي و المتساهل على مقاومة القرار بصورة عكسية مقارنة بالنمط الديمقراطي.

و على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن نمط القيادة الديمقراطي هو أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار بالمؤسسة، لما له من أثر مهم في تنمية الإدراك السليم للأفراد حتى يتقبلوا القرار و يتكيفوا معه و يسهموا في إنجاحه.

غير أنه و بالرغم من أن النمط الديمقراطي هو الملائم لمثل هذه المؤسسات خاصة في ظل الإستراتيجية الجديدة التي تبنتها المؤسسة، إلا أن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كنمط مثالي، لا يعني التسليم بأن هذا النمط القيادي يجب أن يقبل بصفة عامة الأفضل في جميع المواقف، لأن النمط القيادي المثالي هو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع النمط القيادي ليلاءم متطلبات الظروف و المواقف المتغيرة.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الديمقراطي، المتساهل، الأوتوقراطي) في صنع القرار و بين مقاومة العاملين لهذا القرار.

الخاتمـــــة:

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير و متقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب و التأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها و يقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

نحتاج فعلا إلى قادة يفهمون التغيرات و التحديات المعاصرة و متطلباتها و يفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد.

و بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم الاقتراحات و التوصيات التالية:

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة و حث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير ايجابي على مقاومة القرار و من ثم على فعاليته.
- الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة المتساهل و الأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من أثار سلبية في ظهور المقاومة
- يجب على القادة بالمؤسسة اشراك العاملين ما أمكن عند صناعة القرار، لأن إشراك العاملين و تقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الايجابية نحو القرار، فالعاملون الذي يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه و بذلك فإنهم يكونون أقل عرضة لرفضه.
- تهيئة العاملين المشمولين بعملية صناعة القرار من خلال تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار.
- إن مدى قبول القرار مهما جدا لفعالية تنفيذه، و عليه يجب على القادة بالمؤسسة معرفة أراء المرؤوسين الذين يشاركون في التنفيذ و منحهم أدوار في ذلك حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه، و من ثم تحقيق نتائجه المطلوبة مما ينعكس أثره على القرارات التالية.

الهوامش و المراجـــــع:

(1): أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1989، ص: 160.

(2): جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، أبو ظبي، 2005، ص: 04.

(3): Pierre G.BERGERON, La gestion moderne, Getan morin éditeur, Canada, 2004, P: 399.

(4): ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، الرياض، 1993، ص ص: 226-227.

(5): مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص: 501-507.

(6): ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص: 18.

(7): Jean.Luc CARRON, Sabine SEPARI, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001, P: 55.

(8): مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص: 105.

(9): ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 164.

(10): ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص: 21.

(11): Jean.Luc CARRON, Sabine SEPARI, Op.Cit, P: 52.

(12): محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 274.

(13): Marcel LAFLAM, Le management: approche systématique, Getan morin, Canada, 1981, P: 314.

(14): نواف سالم كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص: 155-160.

(15): مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص: 524.

(16): علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006 ص: 115.

(17): Robert PAPIN, L’art de diriger, Dunod, Paris, 1995, P: 21.

(18): مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص: 529.

(19): نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص: 227.

(20): علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص: 124.

(21): نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص: 253.

(22): إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص: 341.

(23): أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:21

(24): Marcel LAFLAM, , Op.Cit, P: 85 .

(25): أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 22.

(26): ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص: 254

(27): أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 22.

(28): أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص ص: 251-254.

(29): نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص: 390.

(30): طبقا لإحصائيات سجلات مكتب تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة لشهر ماي سنة 2008.

(31): سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2002، ص: 155.

الملحـــــــق:

المحور الأول :

تصف العبارات التالية طريقة تعامل المسؤولين مع موظفيهم

عبر عن وجهة نظرك حول طريقة تعامل رئيسك معك من خلال العبارات التالية:

الرقم	العبـــــــــــارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طـــرح الأفكـــار الجديدة					
2	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.					
3	يركز رئيسي على اللوم و العتاب و تصيد الأخطاء، فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم و حاجاتهم الشخصية					
4	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار و يهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصـيل العمل					
5	يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار، و يقتصـر دوره فقط في تقديم المشورة					
6	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار					
7	يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات و مشاكل حقيقية					
8	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق					
9	يصدر رئيسي الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل و يصر على تنفيذها					
10	يعمل رئيسي على تشجيع و مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها					
11	يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات و لا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة.					
12	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه					

المحور الثاني :

في إطار إستراتيجية التغيير التي انتهجتها مؤسستك، برأيك ما هو موقفك اتجاه هذا القرار ؟

عبر عن وجهة نظرك من خلال العبارات التالية:

الرقم	العبـــــــــــارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
13	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجـــاه بـــرامج التغيير					
14	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة و أنفذ التعليمات و القرارات الجديـــدة التي تدعمه					
15	يوجد اتصال دائم و جيد بين المسئولين و العاملين لشرح و توضيح ما يستجد من تعليمات و معلومات حول التغيير بالمؤسسة					
16	أرى بأن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعـــة و أن أهدافـــه واضـــحة و معلنة للعاملين					